

Inhaltsübersicht

Kapitel A Einführung

- I. Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen
innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung 3

Kapitel B Internes Unternehmertum

- II. Historische Wurzeln und theoretische Grundlagen des
Mitunternehmertums 35
- III. Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept 49

Kapitel C Motiv- und werteorientierte Führung

- IV. Identifikation, Motivierung und Remotivierung 103
- V. Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur 153
- VI. Gesellschaftlicher Wertewandel und Führung 176

Kapitel D Führungsbeziehungen

- VII. Mitarbeiterführung – Führungsstile 203
- VIII. Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflusstategien ... 253
- IX. Führungstheorien 269

Kapitel E Beurteilung und Entwicklung

- X. Personalbeurteilung – kooperatives Mitarbeitergespräch 325
- XI. Personalentwicklung als Führungsaufgabe 353

Kapitel F Funktionen und Instrumente von Führung und Kooperation

- XII. Führungs- und Kooperationsgrundsätze 383
- XIII. Vergütungs- und Anreizsysteme 400
- XIV. Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des
Personal-Controllings 416
- XV. Strategisches Führungs- und Kooperations-Controlling 440

Kapitel G Kooperationsbeziehungen

- XVI. Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation 467
- XVII. Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und
Führungsaufgabe 480

Kapitel H Entwicklungslinien in Wissenschaft und Praxis

- XVIII. Betriebswirtschaftliche Führungsforschung und
Führungslehre – ein Rückblick 513
- XIX. Entwicklungstendenzen in Führung und Zusammenarbeit 526

Literaturverzeichnis 545

Glossar 611

Stichwortverzeichnis 633

Bildnachweis 645

IX

Inhaltsverzeichnis

Kapitel A Einführung

I.	Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen	
	innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung	3
1	Führung	4
1.1	Führung als allgegenwärtiges und überzeitliches Konzept	4
1.2	Was ist, wie beschreibt man Führung?	4
1.3	Wert-, Ziel- und Ergebnisorientierung der Führung	4
1.4	Strukturell-systemische (indirekte) und personal-interaktive (direkte) Mitarbeiterführung als die zwei zentralen Führungsdimensionen	5
1.4.1	Strukturell-systemische Führung	5
1.4.2	Personal-interaktive Führung	9
1.4.3	Führungserfolg und Integration struktureller mit interaktiver Führung.	13
1.5	Führung als wechselseitiger Beeinflussungsprozess	14
1.6	Führungsgrundsätze als normativer Rahmen	15
1.7	Die Gestaltung von Führungsbeziehungen durch Führungsstile	16
1.8	Der Führungsprozess im Rahmen von Leitprinzipien der Mitarbeiterführung	18
1.9	Unternehmerische Ausrichtung	21
1.10	Führen in und mit Spannungsfeldern	22
1.11	Anforderungen an die Führungskraft	23
1.12	Wie erstrebenswert ist charismatische Führung?	25
2	Zusammenarbeit	26
2.1	Kooperation und Führung – begriffliche Abgrenzung	26
2.2	Zusammenarbeit zwischen Gleichrangigen – ein bedeutsames und anspruchsvolles Konzept	27
2.3	Formen organisationsinterner lateraler Kooperation	28
2.3.1	Abteilungs-/teaminterne Kooperation	28
2.3.2	Abteilungs-/teamübergreifende Kooperation	29
2.4	Kooperation in neuen Organisationsformen	30
3	Exkurs: Führung und Zusammenarbeit in Märchen	32
4	Fragen zur Selbüberprüfung	32

Kapitel B Internes Unternehmertum

II.	Historische Wurzeln und theoretische Grundlagen des Mitunternehmertums	35
1	Geschichte des Mitunternehmertums	36
2	Mitunternehmertum aus der Perspektive volkswirtschaftlicher Theorien	37

2.1	Schumpeters aktionsorientierter und evolutionärer Ansatz	37
2.1.1	Darstellung	37
2.1.2	Beurteilung	38
2.2	Der strukturorientierte Ansatz des Ordo-Liberalismus	39
2.2.1	Darstellung	39
2.2.2	Beurteilung	41
3	Mitunternehmertum aus organisationspsychologischer Perspektive – Konzepte zu »Extra-Rollenverhalten« und »Vertrauen«	42
3.1	Extra-Rollenverhalten	42
3.2	Vertrauen	45
4	Fragen zur Selbstüberprüfung	48
III.	Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept. . . .	49
1	Einführung	50
2	Das Konzept »Mitunternehmertum«	51
3	Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – Elemente des Förderungskonzepts	53
3.1	Umfeld	53
3.2	Werte und Ziele	54
3.2.1	Unternehmensziel	54
3.2.2	Förderungsziel	55
3.2.3	Personale Gestaltungs- und Verhaltensziele	55
3.3	Menschliche Potenziale	57
3.3.1	Mitunternehmerische Schlüsselkompetenzen	57
3.3.2	Mitunternehmerische Motivation	64
3.3.2.1	Mitunternehmerische Eigenmotivation erkennen und nutzen . .	65
3.3.2.2	Individuelles und organisationales Commitment fördern	66
3.3.2.3	Situationsmotivation steigern	67
3.3.2.4	Demotivation reduzieren	67
3.3.2.5	Umsetzung fördern	68
3.4	Steuerung und Führung	68
3.4.1	Mitunternehmerisches Steuerungskonzept	68
3.4.2	Mitunternehmerisches Führungskonzept	72
3.4.2.1	Überblick	72
3.4.2.2	Strukturelle (indirekte) Führung	77
3.4.2.3	Interaktive (direkte) Führung	81
3.5	Auswahl und Entwicklung	83
3.5.1	Mitunternehmerische Personalstruktur	83
3.5.2	Mitunternehmerische Leitsätze	89
4	Grenzen und Problempotenziale der Transformation	91
4.1	Darstellung	91
4.2	Folgerungen	94
5	Zusammenfassung	95
6	Exkurs: Unternehmertum im Märchen – ein Portfolioansatz . . .	98
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	100

Kapitel C Motiv- und wertorientierte Führung		
IV.	Identifikation, Motivierung und Remotivierung	103
1	Definitionen und Bezugsrahmen	104
2	Identifikation als Teil der Eigenmotivation	106
2.1	Identifikationsdisposition	106
2.2	Identifikationspolitik	107
2.2.1	Ziele	107
2.2.2	Analyse der Identifikationsbedürfnisse	108
2.3	Beurteilung von Identifikationsproblemen und -barrieren	108
2.4	Auswahl identifikationspolitischer Strategien	109
2.5	Einsatz adäquater Führungsinstrumente	111
2.6	Identifikations-Controlling	112
3	Motivierung als zentrale Führungsaufgabe	112
3.1	Klassische motivationstheoretische Konzepte und führungspraktische Folgerungen	112
3.1.1	Bedürfnisorientierte »Inhaltstheorien« der Motivation	112
3.1.2	Kognitive Prozesstheorien zur situativen Motivierung	118
3.2	Kritische Diskussion der Konzepte	121
3.2.1	Problematische Anreizkonzepte	121
3.2.2	Führungsrelevante Defizite von Motivationstheorien und -programmen	122
3.2.3	Ein rollenbezogenes Konzept der Motivation	123
4	Abbau von Demotivation und Remotivierung als Führungsaufgabe	125
4.1	Problemfeld »Demotivation«	125
4.1.1	Ausdrucksformen und Indikatoren von Demotivation	126
4.1.2	Ursachen der Demotivation	127
4.1.3	Ein Analysekonzept für Motivationsbarrieren	131
4.2	Remotivierung und Demotivationsvermeidung	132
5	Ein führungspolitisches 5-Faktoren-Konzept zur Motivation	136
5.1	Eigenmotivation analysieren und nutzen	137
5.2	Commitment fordern	140
5.3	Situationsmotivation gezielt und individuell fördern	140
5.3.1	Beeinflussung der Valenz	141
5.3.2	Beeinflussung der Instrumentalität	142
5.3.3	Beeinflussung der Erfolgserwartung	142
5.3.4	Führungspraktische Folgerungen aus der Situationsmotivation	143
5.4	Demotivation vermeiden, abbauen und remotivieren	145
5.4.1	Konzept und Strategien	145
5.4.2	Zentrale Demotivatoren – Befragungskonzept und -ergebnisse	145
5.4.3	Demotivationsvermeidung und Remotivierung	147
5.5	Umsetzung fördern	149
5.6	Fazit und Diskussion	150
6	Exkurs: Fallstudie zur Motivation aus Märchen: Hans im Glück	151

7	Fragen zur Selbstüberprüfung	152
V.	Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur	153
1	Definition und Dimensionen der Unternehmenskultur	154
2	Wandel im Führungsverständnis – die Unternehmenskultur als strategisches Erfolgspotenzial	155
3	Entstehung, Ausdrucksformen und Funktionen der Unternehmenskultur	157
3.1	Entstehung	157
3.2	Ausdrucksformen bzw. Gestaltungselemente und Funktionen ..	159
3.2.1	Überblick	159
3.2.2	Ausgewählte Beispiele	161
4	Kulturanalyse	167
5	Kulturgestaltung	168
5.1	Bestimmungsfaktoren der Kulturgestaltung	168
5.1.1	Zwei Gestaltungsphilosophien: machen vs. kultivieren	168
5.1.2	Organisations- und Führungsverständnis – drei verschiedene Ansätze	169
5.1.3	Kulturgestaltung in Abhängigkeit von Gestaltungsphilosophie und Organisations- bzw. Führungsverständnis	171
5.2	Praxisbeispiel: Training zur Mitunternehmerkultur bei der Hilti AG	172
6	Folgerungen für die Förderung des Mitunternehmertums	173
7	Exkurs: Fehlerkultur – Lernkultur in Management und Märchen	174
8	Fragen zur Selbstüberprüfung	175
VI.	Gesellschaftlicher Wertewandel und Führung	176
1	Definition und Funktion von Werten	177
2	Wertewandel	181
2.1	Begriff und allgemeine Entwicklung	181
2.2	Die Entwicklung arbeits- und erziehungsrelevanter Werthaltungen, Einstellungen und Erwartungen	185
3	Führungspolitische Folgerungen des Wertewandels und Mitunternehmertum	190
3.1	Werteorientierte Führung als Teil struktureller Führung	191
3.2	Interaktive wertorientierte Führung	196
3.3	Förderung von Mitunternehmertum und wertorientierter Führung	197
4	Exkurs: Werteentwicklung und Führungsverständnis – Fallstudie aus der Märchen- und Tierwelt: Der gestiefelte Kater	198
5	Fragen zur Selbstüberprüfung	200
Kapitel D Führungsbeziehungen		
VII.	Mitarbeiterführung – Führungsstile	203
1	Grundlagen	204
1.1	Begriffsbestimmung	204

1.2	Empirische Führungsstilforschung	205
1.3	Entwicklung einer Führungsstiltypologie	207
1.4	Situativer Führungsstil als ein realistisches Führungskonzept ...	211
2	Konsultative Führung	214
2.1	Merkmale	214
2.2	Konsultative Führung in der Praxis	215
2.3	Beurteilung	216
2.3.1	Konsultative Führung im Vergleich zu autoritär- patriarchalischen Führungsformen	216
2.3.2	Konsultative Führung im Vergleich zu kooperativ-delegativen Führungsformen	217
2.3.3	Günstige Bedingungen für konsultative Führung	217
2.3.4	Konsultative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive ..	218
2.4	Fazit	218
3	Kooperative Führung	218
3.1	Merkmale	218
3.2	Kooperative Führung in der Praxis	221
3.2.1	Relevanz	221
3.2.2	Strukturelle Rahmenbedingungen kooperativer Führung	222
3.3	Beurteilung	223
3.3.1	Problematische Aspekte	223
3.3.2	Kooperative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive ...	227
3.4	Fazit	228
4	Delegative Führung	228
4.1	Merkmale	228
4.2	Delegationsphilosophien und -konzepte – Darstellung, Beurteilung und Weiterentwicklung	229
4.2.1	Strukturelle Delegationskonzepte	229
4.2.2	Ein integrierter Ansatz struktureller Delegation	233
4.2.3	Ein Rahmenkonzept delegativer Führung	234
4.3	Delegative Führung in der Praxis	237
4.4	Beurteilung	238
4.4.1	Allgemeine Bewertung	238
4.4.2	Grenzen und Voraussetzungen delegativer Führung	239
4.4.3	Delegative Führung aus mitunternehmerischer Perspektive	240
4.5	Fazit	240
5	Transaktionale und transformationale Führung	241
5.1	Merkmale	241
5.2	Beurteilung	244
5.2.1	Allgemeine Bewertung	244
5.2.2	Transaktionale und transformationale Führung aus mitunternehmerischer Perspektive	245
6	Exkurs: Führen Frauen anders? – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	247
7	Zur Entwicklung von Führungsstilen in Organisationen	248

8	Exkurs: Führungsstile in Märchen	250
9	Fragen zur Selbstüberprüfung	252
VIII.	Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflusstategien .	253
1	Definition und Formen der »Führung des Chefs«	254
2	Praktische Bedeutung der »Führung des Chefs«	256
3	Einflusstategien und -typen: theoretische Grundlagen und empirische Befunde	258
4	Ansätze zur Förderung der »Führung des Chefs«	263
4.1	Strukturelle Förderung über Funktionen und Programme des Personalmanagements	263
4.1.1	Gestaltung von Personalmanagementfunktionen	263
4.1.2	Unterstützungsprogramme	264
4.2	Interaktive Förderung der »Führung des Chefs«	266
5	»Führung des Chefs« im Kontext des Mitunternehmertums ...	267
6	Exkurs: Managing the Boss in Märchen	268
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	268
IX.	Führungstheorien	269
1	Begriff, Struktur und Funktionen	270
2	Klassifikation	273
3	Personenorientierte Führungstheorien	274
3.1	Führerzentrierte Ansätze	274
3.1.1	Eigenschaftstheorie der Führung	274
3.1.2	Charismatische Führungstheorien	278
3.1.3	Tiefenpsychologische Führungstheorien	280
3.1.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	282
3.2	Geführtenorientierte Ansätze	287
3.2.1	Weg-Ziel-Theorie der Führung	288
3.2.2	Attributionstheorien der Führung	291
3.2.3	Soziale Lerntheorie der Führung	292
3.3	Zusammenfassung: personenorientierte Führungstheorien.	293
4	Positionsorientierte Führungstheorien	294
4.1	Rollentheorie	294
4.2	Machttheoretische Ansätze der Führung	298
4.3	Ökonomische Theorien	301
4.3.1	Property-Rights-Ansatz	302
4.3.2	Principal-Agent-Ansatz	303
4.3.3	Transaktionskostenansatz der Führung	304
4.3.4	Zusammenfassende Beurteilung der ökonomischen Theorien.	305
4.4	Zusammenfassung: positionsorientierte Führungstheorien.	306
5	Interaktionsorientierte Führungstheorien	306
5.1	Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	307
5.2	Dyadische Führungstheorie	308
5.3	Zusammenfassung: interaktionsorientierte Führungstheorien ..	309

6	Situationstheorien der Führung	309
6.1	Mikroansätze der Führung	310
6.1.1	Reifegradtheorie der Führung	310
6.1.2	Das Kontingenzzmodell von Fiedler	311
6.1.3	Die Theorie der Substitution direkter Führung	314
6.1.4	Eine Theorie der Substitution indirekter Führung	316
6.2	Makroansätze der Führung	318
6.3	Zusammenfassung: Situationstheorien der Führung	319
7	Zusammenfassende Schlussfolgerungen	320
8	Exkurs: Führungstheorien in Märchen	321
9	Fragen zur Selbstüberprüfung	322
Kapitel E Beurteilung und Entwicklung		
X.	Personalbeurteilung – kooperatives Mitarbeitergespräch	325
1	Charakteristika der Personalbeurteilung	326
2	Potenzial- und Leistungsbeurteilung	327
3	Gestaltungsparameter der Personalbeurteilung	329
3.1	Bewertungsgrundlagen	329
3.2	Standardisierungsgrade	330
3.3	Skalierung von Beurteilungsmerkmalen	331
3.4	Auswahl, Definition und Gewichtung personenbezogener Beurteilungsmerkmale	332
4	Beurteilungsfehler und mögliche Lösungsansätze	334
5	Das Mitarbeitergespräch als kooperative, kommunikative und integrierte Form der Personalbeurteilung	338
5.1	Wechselseitige Beurteilung der Zielerreichung und gemeinsame Vereinbarung künftiger Ziele im Mitarbeitergespräch	341
5.2	Wechselseitige Beurteilung der Arbeits- und Führungssituation sowie des Mitarbeiterverhaltens	343
5.3	Vereinbarung von Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen ...	344
5.4	Gestaltungshinweise und Problemfelder des Mitarbeiter- gesprächs	345
6	Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung	347
6.1	Bedeutung und Vorteile der Vorgesetzten- und Kollegen- beurteilung	347
6.2	Formen, Durchführung und Probleme der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung	348
6.2.1	Durchführung der Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilung	349
6.2.2	Probleme und Risiken bei der Durchführung von Vorgesetzten- und Kollegenbeurteilungen	350
6.3	Erweiterung zu einer umfassenden Bezugsgruppenbeurteilung ..	351
7	Entwicklungstendenzen	352
8	Fragen zur Selbstüberprüfung	352

XI.	Personalentwicklung als Führungsaufgabe	353
1	Begriff, Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung	354
2	Personalentwicklung und organisationales Lernen	356
3	Prinzipien zeitgemäßer Personalentwicklung	358
3.1	Selbstentwicklung als Folge des Subsidiaritätsprinzips	358
3.2	Zielgruppendifferenzierung und Individualisierung	359
4	Methoden der Personalentwicklung	360
5	Unternehmerische Personalentwicklung über strukturelle und interaktive Maßnahmen	362
5.1	Indirekte (strukturelle) Personalentwicklung zur Förderung unternehmerischer Kompetenzen	364
5.1.1	Kultur	365
5.1.2	Strategie	365
5.1.3	Organisation	368
5.1.4	Qualitative Personalstruktur	369
5.2	Direkte (interaktive) Personalentwicklung zur Förderung unternehmerischer Kompetenzen	370
6	Management Development	377
6.1	Charakteristika des Management Developments	377
6.2	Folgerungen für das Mitunternehmertum	379
7	Fragen zur Selbstüberprüfung	380
 Kapitel F Funktionen und Instrumente von Führung und Kooperation		
XII.	Führungs- und Kooperationsgrundsätze	383
1	Entwicklungslinien	384
2	Begriff und Formen von Führungs- und Kooperations- grundsätzen	385
3	Führungs- und Kooperationsgrundsätze im Kontext von Führungsphilosophie, -politik und -verhalten	387
4	Inhalte von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen	389
5	Funktionen von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen	391
6	Formulierung und Einführung von Führungs- und Kooperationsgrundsätzen	394
7	Exkurs: Führungsgrundsätze in Management und Märchen	397
8	Fragen zur Selbstüberprüfung	399
XIII.	Vergütungs- und Anreizsysteme	400
1	Begriff und Funktionen von Vergütungs- und Anreizsystemen .	401
2	Vergütungssysteme und deren Planung	402
2.1	Formen von Vergütungssystemen	402
2.2	Neuere finanzielle Anreizsysteme – besonders für Führungskräfte	406
3	Voraussetzungen für die positive Wirkung und Gerechtigkeits- probleme von Vergütungssystemen	408
3.1	Voraussetzungen für die positive Wirkung von Vergütungs- systemen	408

3.2	Gerechtigkeitsprobleme bei Vergütungssystemen	410
4	Gestaltung von Vergütungssystemen im Mitunternehmertum ..	411
4.1	Vergütung als Bestandteil des Transformationskonzepts	411
4.2	Zielgruppengerechte mitunternehmerische Vergütungssysteme ..	412
5	Exkurs: Anreizkonzepte in Märchen	414
6	Fragen zur Selbstüberprüfung	415
XIV.	Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controllings	416
1	Begriffliche Grundlagen	417
2	Philosophie, Funktionen und Instrumente des Personal- Controllings	420
2.1	Personal-Controlling-Philosophie	420
2.2	Funktionen und Instrumente des Personal-Controllings	421
3	Zur Einführung eines Personal-Controllings	424
4	Teilbereich »Führungs- und Kooperations-Controlling«	425
4.1	Definition, Ziele und Funktionen des Führungs- und Kooperations-Controllings	425
4.2	Evaluationsbereiche und -instrumente des Führungs- und Kooperations-Controllings	426
4.3	Dimensionen und Aufgaben von Führungs- und Kooperations- analysen	428
4.4	Kritische Beurteilung der Führungs- und Kooperationsanalysen	431
4.5	Mitarbeiterbefragung als ausgewähltes Instrument des Führungs- und Kooperations-Controllings	432
5	Entwicklungstendenzen im Personal-, Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Mitunternehmertums	434
5.1	Allgemeine Entwicklungstendenzen	434
5.2	Ein Ansatz zum Controlling internen Unternehmertums	436
6	Fragen zur Selbstüberprüfung	439
XV.	Strategisches Führungs- und Kooperations-Controlling	440
1	Benchmarking	441
2	Balanced Scorecard (BSC)	443
2.1	Perspektiven der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton	444
2.2	Weitere Ansätze der Balanced Scorecard	447
2.3	Fazit	449
3	Europäisches Modell für Umfassendes Qualitäts- management (EFQM)	449
3.1	Total Quality Management (TQM) als konzeptionelle Grundlage	449
3.2	Grundstruktur des Europäischen Qualitätsmodells	452
3.3	Die Rolle der Führungskraft im Europäischen Qualitätsmodell – ein Ansatz zu einem integrierten Führungs- und Kooperations- Controlling	453
3.4	Vorteile und Grenzen des EFQM-Modells	457

3.2.4	Strukturkomponente: Personalstruktur – Qualifikation und Motivation	537
3.2.5	Interaktive Führung	538
3.3	Entwicklungstrends bei der Kooperation	540
4	Weitere Entwicklungsschwerpunkte	541
5	Fazit	544
6	Fragen zur Selbstüberprüfung	544
	Literaturverzeichnis	545
	Glossar	611
	Stichwortverzeichnis	633
	Bildnachweis	645